

Justyna Bugaj

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0652-4134>

Andrzej Witek

Akademia WSB Dąbrowa Górnicza
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8066-7918>

Rezyliencja jako element modelu kompetencji menedżera do zarządzania kryzysem

Streszczenie

Kryzys to zjawisko rzadkie, często analizowane w kontekście ryzyka i niepewności. Z jednej strony oznacza zbliżające się niebezpieczeństwo, z drugiej ukryte możliwości. Unikalna umiejętność odnalezienia się w takiej sytuacji staje się niezbędną dla współczesnych menedżerów. Rezyliencja to zgregowana kompetencja skupiająca w sobie między innymi takie umiejętności i cechy, jak: uważność; siła charakteru; wiara w siebie; spokój; panowanie nad stresem i emocjami; wewnętrzna siła umożliwiająca walkę z przeciwnościami; odporność na działanie czynników szkodliwych. Celem artykułu jest uzyskanie odpowiedzi na dwa pytania: 1) czy posiadanie kompetencji, takiej jak rezyliencja, umożliwia menedżerom poradzenie sobie z kryzysem w organizacji? 2) czy rezyliencja może stać się elementem modelu kompetencji współczesnego menedżera? Na podstawie analizy treści literatury przedmiotu przedstawiono kompetencje współczesnych menedżerów oraz przeanalizowano pojęcie rezyliencji. Opracowano autorski model kompetencyjny menedżerów do zarządzania kryzysowego. Artykuł porządkuje wiedzę z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości w obszarze kompetencji menedżerskich w zarządzaniu kryzysem oraz zawiera treści pomocne w ukierunkowanym rozwoju menedżerów.

Słowa kluczowe: rezyliencja, model kompetencyjny, kompetencje menedżera, zarządzanie kryzysem
Kody klasyfikacji JEL: M510, M530

1. Wprowadzenie

Kryzys oznacza sytuację mało komfortową, trudną lub ekstremalną [Kitler, 2008, s. 393], w wyniku której następuje utrata kontroli, lub sytuację, kiedy istniejący porządek rzeczy załamał się w miejscu istotnym dla jednostki lub grupy ludzi. Skutkiem tego może być: pogarszająca się sytuacja; narastająca dezorganizacja oraz trudniejsze warunki funkcjonowania [Pietrek, 2018, s. 44]. Kryzys oznacza zerwanie istniejącego układu, polegające na zmianie jego struktury lub funkcji albo obu tych elementów łącznie [Grocki, 2020, s. 13]. Można go określić z punktu widzenia jego początku (naruszenie podstawowych właściwości podmiotu bezpieczeństwa) i końca (przywrócenie podstawowych właściwości podmiotu bezpieczeństwa i uodpornienie na podobne zagrożenia w przyszłości) [Pietrek, 2018, s. 52]. Kryzys automatycznie uruchamia sytuację kryzysową, która „wpływa negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi i mienia” [Dz.U. 2007 nr 89, poz. 590]. To z kolei w naturalny sposób wymusza odpowiednie reagowanie, zwane dalej zarządzaniem kryzysowym lub zarządzaniem kryzysem. Ogólnie źródła kryzysu są: endogeniczne (z wewnątrz organizacji) i egzogeniczne (wynikające z otoczenia bliższego i dalszego) [Michałowska, Stankiewicz, Danielak, 2015, s. 112] oraz narastające i nagłe [James, Wooten, 2005, s. 142]. Sienkiewicz i Górny [2001] podkreślają rolę działań prewencyjnych, zapobiegających realnym i potencjalnym sytuacjom kryzysowym. Pawłowski [2002] wyszczególnia trzy elementy zarządzania kryzysowego: przewidywanie i planowanie antykryzysowe; reagowanie na codzienne zdarzenia oraz zakończenie odbudowy ze zniszczeń. Z kolei Pilżyś [2007] w zarządzaniu kryzysowym wyodrębnia dwa etapy: przed oraz po wystąpieniu zagrożenia¹. Ustawa o zarządzaniu kryzysowym [Dz.U. 2007 nr 89, poz. 590] skupia się na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele wskazówek dotyczących zasad funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego. W ramach zarządzania kryzysowego głębokiego lub powierzchownego można przyjąć cztery strategie: głębokich zmian; aktywnego

¹ Etap I: planowanie, zawiera fazy zapobiegania (monitorowanie, bilansowanie zasobów, opracowywanie i egzekwowanie przepisów) oraz przygotowania (opracowywanie i uzgadnianie planów i procedur, tworzenie warunków organizacyjnych, kadrowych, logistycznych i finansowych, organizację systemów ostrzegania i alarmowania, szkolenie i doskonalenie działań). Etap II to faza reagowania (następstwo wystąpienia sytuacji zagrożenia – charakteryzuje się dynamicznością, w trakcie której nie ma miejsca na błąd) oraz faza odbudowy, zaczynająca się już w poprzedniej fazie, polega na zapewnieniu ludności wsparcia socjalnego i psychologicznego [Pilżyś, 2007, s. 69–70].

przeciwdziałania; minimalizacji niepożądanych skutków oraz minimalnych zmian [Alas, Gao, Vanhala, 2010, s. 22, za: Michałowska, Stankiewicz, Danielak, 2015].

Zarządzanie kryzysowe wymaga zatem od menedżerów posiadania unikatowych kompetencji, by mogli sprostać sytuacjom definiowanym jako kryzysowe. Obecne badania wskazują jednak, że takie kompetencje są deficytowe [Kasiewicz, Lepczyński, Górski, 2021, s. 95]. Dominuje pasywna postawa menedżerów, a głównymi barierami w zarządzaniu kryzysowym okazują się być ich świadomość i niekompetencja, a nie ograniczenia finansowe. Menedżerowie powinni potrafić zapobiegać takim sytuacjom; powinni być przygotowani do przejmowania kontroli; powinni odpowiednio reagować oraz potrafić usuwać skutki zaistniałej sytuacji kryzysowej. Sytuacje kryzysowe są testem kompetencji menedżerskich [Rakowska, 2011, s. 15].

W zarządzaniu rezyliencja oznacza cechę systemu i miarę doskonałości organizacji, która jest właśnie wynikiem skutecznego zarządzania w kryzysie. Rezyliencja w odniesieniu do menedżera może być traktowana jako cecha osobowości, mechanizm pozwalający przetrwać sytuacje kryzysowe oraz jako zagregowana kompetencja. Stąd celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na dwa pytania: 1) czy rezyliencja umożliwi menedżerom poradzenie sobie z kryzysem w organizacji? 2) czy rezyliencja może stać się elementem modelu kompetencji współczesnego menedżera przygotowującego go do zarządzania kryzysem? Przedstawione zagadnienia wpisują się w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości oraz subdyscypliny zarządzanie strategiczne i zarządzanie zasobami ludzkimi.

2. Kompetencje i kompetencje menedżerskie

Pojęcie kompetencji w literaturze przedmiotu definiuje się różnorodnie. Najbardziej popularna jest definicja Boyatzisa [Armstrong, 2016, s. 119], który twierdzi, że są „trwałą, wewnętrzną właściwością danej osoby (motywy, cechy, umiejętności, postrzeganie samego siebie, rola społeczna, wiedza), odzwierciedlającą się w efektywnych i/lub ponadprzeciętnych zachowaniach i wynikach pracy” [Boyatzis, 1982, s. 45]. *Słownik języka polskiego* [2005, s. 348] określa kompetencje jako „zakres pełnomocnictw i uprawnień; zakres czyjejs władzy, umiejętności i odpowiedzialności”. Zgadza się z tym Filipowicz [2019, s. 46], określając kompetencje jako „dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie”. Lévy-Leboyera uważa, że „kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa” [Orlińska-Gondor, 2006, s. 169]. Natomiast Pocztowski [2003, s. 153] kompetencje utożsamia z kwalifikacjami „obejmującymi ogół trwałych właściwości ludzkich tworzących związek z osiąganymi przez pracownika wysokimi efektami, mającymi uniwersalny wymiar”. Kompetencje można podzielić na organizacyjne, zawodowe i stanowiskowe [Bugaj, 2012, s. 40–41] lub: ogólne i szczegółowe; progowe i dotyczące działania oraz różnicujące

[Armstrong, 2016, s. 244–245]. Sidor-Rządkowska [2006] rozróżnia kompetencje firmowe, fachowe (zawodowe) i społeczne. Sobocka-Szczapa [2017] proponuje dwa kryteria podziału kompetencji na te najważniejsze dla organizacji jako całości, (korporacyjne) dla danego pracownika lub konkretnego stanowiska; oraz na poznawcze (kognitywne), funkcjonalne, społeczne oraz metakompetencje. Oleksyn [2008] z kolei dzieli je na: kompetencje uniwersalne (korporacyjne), kompetencje zawodowe oraz kwalifikacje i wyodrębnia grupy zawodowe z bardziej szczegółowym opisem (w tym kierownicy najwyższego i średniego szczebla w przedsiębiorstwie) [Oleksyn, 2014]. Jego model kompetencji kluczowych dla menedżerów (członków zarządów i dyrektorów zarządzających) dzieli kompetencje na: kluczowe (najważniejsze), II rzędu (ważne) i III rzędu (uzupełniające). Jednak szczególnie w kontekście osób podejmujących decyzje, najczęściej stosuje się dwa nieostre podejścia do opisu (nie zawsze też konsekwentnie stosowane) jako [Dubios, Rothwell, 2008, s. 120]:

- 1) **osoby posiadające kompetencje** (*competence*) – podejście używane w odniesieniu do zdolności kompetentnego wykonywania pracy lub zadań, z uwzględnieniem ograniczeń wynikających z wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia organizacji;
- 2) **osoby kompetentne** (*competency*) – podejście używane do zbioru zachowań, jakie musi wykazywać dana osoba, aby kompetentnie wykonywać zadania i związane z pracą funkcje.

2.1. Lista kompetencji menedżerskich

W literaturze przedmiotu odnajdujemy wiele opracowań dotyczących kompetencji menedżerów. Drucker [1998] zwraca uwagę na fakt, że menedżer, oprócz posiadanych specjalistycznych kwalifikacji (np. inżynier, biochemik, chirurg), odpowiada za cały zespół i przewodzi mu na podstawie wiedzy i odpowiedzialności (a nie zajmowanego stanowiska), a także właściwej komunikacji (w hierarchii poziomej i pionowej) oraz decyzyjności. Rakowska [2011, s. 15] podkreśla, że menedżerowie obecnie powinni posiadać „inteligencję emocjonalną, umiejętność podejmowania trudnych, często szybkich decyzji, intuicyjne myślenie, umiejętności adaptacji do nowych warunków”. Menedżerowie w sytuacjach kryzysowych powinni potrafić [James, Wooten, 2005, s. 141–152]: budować zaufanie w organizacji; nieustannie identyfikować miejsca potencjalnych zagrożeń w organizacji; umieć podejmować odważne działania i uczyć się na podstawie wcześniejszych doświadczeń. Badania o podobnej tematyce prowadzili Longenecker, Neubert i Fink [2007], którzy wyróżnili 15 czynników mających największy wpływ na porażki menedżerów. Wśród nich zdecydowanie przeważały niskie kompetencje interpersonalne i niskie kompetencje osobiste. Oleksyn [2014] uważa, że dyrektorzy zarządzający powinni posiadać wyobraźnię organizacyjną, umiejętność kształtowania relacji, być jednocześnie politykami i dyplomatami, posiadać umiejętność doboru odpowiednich ludzi na odpowiednie miejsca oraz powinni znać się na organizacji (w tym na ludziach, procesach, strukturach, kulturze, historii firmy, klientach, mocnych i słabych stronach organizacji), a także powinni posiadać wyraziste przywództwo (łączone z odwagą, stanowczością,

życzliwością). Sienkiewicz [2013] z kolei podkreśla rolę pracy zespołowej, odpowiedzialności, samodzielności, odporności na stres, radzenia sobie z niepewnością i podejmowania ryzyka. Do kompetencji szczególnie przydatnych w sytuacjach kryzysowych Zakrzewska-Bielawska [2008] zaliczyła: otwartość na nowe idee; mobilizację w sytuacjach kryzysowych; nastawienie na sukces (zdecydowanie w działaniu i pewność siebie, odporność na stres, satysfakcję z kierowania oraz silną presję na osiągnięcie założonych celów i na karierę zawodową) oraz skłonność do ryzyka. Podobnie Sienkiewicz-Małyjurek [2015] stawia akcent na odpowiednie kompetencje osób zarządzających kryzysem, wyliczając, że są to między innymi umiejętności: identyfikacji, definiowania i rozwiązywania zawiłych problemów; funkcjonowania w ciągle zmieniających się warunkach; oceny i zarządzania ryzykiem; współdziałania; odporności i wytrzymałości; właściwego komunikowania się.

2.2. Model kompetencji menedżera do zarządzania kryzysem

W literaturze przedmiotu odnajdujemy niewiele opracowań dotyczących kompetencji menedżerów skutecznych w zarządzaniu kryzysem i nie ma jasnej odpowiedzi na pytanie: jakie kompetencje do zarządzania kryzysem powinien posiadać menedżer? Dotychczasowe opisy najczęściej wskazują: założenia dotyczące sprawnego działania; wytyczne co do sposobów postępowania oraz inne efektywne działania osób zarządzających i całych organizacji w wymiarach operacyjnym i strategicznym w sytuacji kryzysowej. W piśmiennictwie obecne są również opisy koncepcji zarządzania kryzysowego, w których zwraca się między innymi uwagę na: podatność, odporność i adaptację oraz na fazy: przeciwdziałanie, przygotowanie, reagowanie i nadzór (kontrola). Prezentowane różne modele skutecznego zarządzania kryzysowego odnoszą się najczęściej do: odpowiednio wczesnego przygotowania na wypadek wystąpienia potencjalnych zagrożeń; przemyślanego planowania działań; podziału odpowiedzialności; podziału uprawnień do wydawania odpowiednich decyzji i działań.

Model kompetencyjny jest definiowany jako posiadany przez pracownika lub wymagany na konkretnym stanowisku zestaw najistotniejszych kompetencji (wraz z poziomem ich spełnienia) [Szczęsna, Rostowski, 2004, s. 58]. Dubois i Rothwell [2008] za model kompetencji uważają pisemną charakterystykę kompetencji koniecznych dla osiągnięcia w pełni satysfakcjonujących lub wzorcowych rezultatów w pracy na danym stanowisku, w danym zespole, dziale, oddziale czy organizacji. Poczowski i Miś [2000] uważają, że warto jest podejmować próby tworzenia idealnego profilu, portfela lub wzorca kompetencji, na których podstawie można dokonać identyfikacji luki kompetencyjnej oraz podjąć działania ukierunkowane na jej minimalizację w określonym czasie. Zestawienie wybranych, najczęściej publikowanych w piśmiennictwie kompetencji menedżerów do zarządzania kryzysem w ujęciu szczegółowym z podziałem na: kluczowe, II i III rzędu przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Model kompetencji menedżera do zarządzania kryzysem

PODZIAŁ KOMPETENCJI MENADŻERÓW DO ZARZĄDZANIA KRYZYSEM		
KOMPETENCJE KLUCZOWE	KOMPETENCJE II RZĘDU	KOMPETENCJE III RZĘDU
WIEDZA; DOŚWIADCZENIE	PLANOWANIE; ORGANIZOWANIE	WITALNOŚĆ; DOBRA FORMA PSYCHOFIZYCZNA
ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM; KOMUNIKATYWNOŚĆ	WSPÓLDZIAŁANIE; DELEGOWANIE; KONTROLA;	SILA CHARAKTERU; UWAGA; WIARA W SIEBIE
PROFESJONALIZM W ZARZĄDZANIU	PRZYWÓDCZOŚĆ; DZIELNOŚĆ; ODWAGA; STANOWCZOŚĆ	SPOKÓJ; PANOWANIE NAD EMOCJAMI I LĘKIEM
ELASTYCZNOŚĆ W PODEJŚCIU DO PROBLEMU	KOORDYNACJA WIELU ZADAŃ W TYM SAMYM CZASIE	POKONYWANIE NAPIĘC, NIEPOKOJÓW I STRESU
UMIĘTNOŚĆ PODEJMOWANIA RYZYKA	ODPORNOŚĆ; WYTRZYMAŁOŚĆ	WEWNĘTRZNA SIŁA DO WALKI Z PRZECIWNOCIAMI
DECYZYJNOŚĆ; ODPOWIEDZIALNOŚĆ	KREATYWNOŚĆ; INNOWACYJNOŚĆ	ZDOLNOŚĆ DO ODZYSKIWANIA UTRACONYCH SIŁ
ADAPTACJA DO TRUDNYCH WARUNKÓW DZIAŁANIA	ENERGIA; DYNAMIZM DO DZIAŁANIA; MOTYWACJA	ODPORNOŚĆ NA DZIAŁANIE CZYNNIKÓW SZKODLIWYCH
MOBILIZACJA W WARUNKACH KRYZYSU	OTWARTOŚĆ; OBIEKTYWIZM; ETYCZNE POSTĘPOWANIE	ADAPTACJA DO ZAGROZEŃ I TRAUMATYCZNYCH PRZEŻYĆ
OCENA I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM		

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Oleksyn, 2014, s. 162].

3. Rezyliencja jako kluczowa kompetencja menedżerska

Kluczowe kompetencje pracownicze (które mogą być rozumiane także w kontekście organizacyjnym) [Bugaj, Szarucki, 2014, s. 281–296] są definiowane jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw pracowniczych odpowiednio dobranych do sytuacji [Dz.Urz. UE 394/10, 2006/962/WE]. Dlatego kadra zarządzająca kryzysem w organizacji powinna mieć określone z góry role i zadania [Zakrzewska-Bielawska, 2008, s. 87] lub reprezentować określony styl zarządzania kryzysowego: analityczny, polityczny, przedsiębiorczy lub mieszany [Ziarko, Walas-Trębacz, 2010, s. 93]. Kurtyka i Roth [2010] przestrzegają przed tendencją przerysowywania albo też, co groźniejsze, niedoceniań zaistniałego kryzysu, proponując jednocześnie, aby od samego początku wprowadzić zorganizowany sposób funkcjonowania, będący całkowitym przeciwieństwem improwizacji.

Opisane wcześniej uwarunkowania kompetencyjne menedżerów wskazują, że należy poszukiwać unikatowych umiejętności i cech, które umożliwią poradzenie sobie z sytuacją kryzysową. **Rezyliencja** – (z łac. *resilire* – odbić z powrotem, sprężyste odbić się, prężność), to umiejętność lub proces dostosowywania się człowieka do zmieniających się warunków, adaptacja do otoczenia, uodpornianie się, zdolność do odzyskiwania utraconych lub osłabionych sił i odporność na działanie szkodliwych czynników [Wikipedia]; zdolność do stawiania czoła przeciwnościom (mierzenia się z nimi, pokonywania ich i wychodzenia z nich mocniejszymi). W potocznym rozumieniu rezyliencja może kojarzyć się z czymś, co może pozwalać

stawiać czoła wielu przeciwnościom (można się z nimi mierzyć, pokonywać je i uczyć się radzić sobie lepiej w przyszłości). Według Hanson, Hanson [2018] o rezyliencji mogą decydować poczucie własnej wartości i życzliwość, a samo pojęcie autorzy definiują właśnie jako umiejętność radzenia sobie z przeciwnościami i stawiania czoła wyzwaniom na drodze do wykorzystania pojawiających się możliwości. Schiraldi [2019] mówi o rezyliencji jako o sile ciała, umysłu i charakteru, która pozwala właściwie reagować na przeciwności losu i napotykanne wyzwania. Rezyliencja sprzyja wewnętrznemu spokojowi, kształtuje pewność siebie, dodaje odwagi do podejmowania trudnych wyzwań, uruchamia wewnętrzne siły do działania i daje poczucie szczęścia.

Hansonowie opisują pojęcie rezyliencji za pomocą czterech filarów, proponując w każdym z nich trzy komponenty. Definicje wymienionych komponentów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Definicje dwunastu komponentów rezyliencji

Filary	Komponenty	Definicje komponentów
Rozpoznawanie (1)	Współczucie (A)	Inaczej współodczuwanie, to stan emocjonalny, w którym jeden człowiek solidaryzuje się z drugim człowiekiem
	Uważność (B)	Inaczej skupienie, skoncentrowanie, to świadoma obecność tu i teraz oraz jednoczesne bycie w kontakcie z samym sobą i otaczającym światem
	Uczenie się (C)	Inaczej poznawanie, doświadczanie, to modyfikacja zachowania się jednostki w wyniku jej dotychczasowych doświadczeń
Zapewnianie zasobów (2)	Siła charakteru (A)	Inaczej moc, potęga, to pozytywne własności, które przyczyniają się do naszego wzrostu, rozwoju i pomagają w osiągnięciu celów oraz przeciwdziałaniu trudnym sytuacjom
	Wdzięczność (B)	Inaczej podziękowanie, to postawa bądź emocja okazywana w różny sposób darczyńcy
	Wiara w siebie (C)	Inaczej ufność, nadzieja, to poczucie własnej wartości, świadomość i wiara we własne możliwości
Regulowanie (3)	Spokój (A)	Inaczej opanowanie, samokontrola, to stan równowagi psychicznej i harmonii wewnętrznej
	Motywacja (B)	Inaczej impuls, motor, powód, doping, zachęta, pobudka, to gotowość do podjęcia określonego działania
	Bliskość (C)	Inaczej więź, relacja, odkrycie siebie przed drugą osobą i ponadprzeciętne zaufanie; jest emocjonalna bądź fizyczna
Odnoszenie się (4)	Odwaga (A)	Inaczej waleczność, śmiałość i świadoma postawa wobec niebezpieczeństwa; zdolność zapanowania nad strachem, lękiem i obawą
	Aspiracja (B)	Inaczej ambicja, marzenie, pragnienie, to dążenie do osiągnięcia wyznaczonego celu, zdobycia czegoś, co jest wartościowe
	Szczodrość (C)	Inaczej hojność, gest, szczodroblliwość, to postawa hojnego rozdawania lub udzielania czegoś innym ludziom, nie tylko potrzebującym

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań przeprowadzonych 27.11.2021 r. podczas warsztatów z 28 uczniami Akademickiego Liceum Ogólnokształcącego „Emmanuel” w Krakowie na temat *Zarządzanie stresem. Kontrolowanie emocji*, <https://www.facebook.com/Liceum.Emmanuel/photos/a.410702289335631/1136992770039909/>, dostęp: 12.01.2022.

Z analizy opisanych w tabeli 1 czterech filarów i dwunastu komponentów modelu rezyliencji według Hansonów oraz z analizy literatury przedmiotu wynika, że o wykorzystaniu kompetencji o nazwie rezyliencja do zarządzania kryzysowego mogą decydować:

- 1) wszystkie cztery filary (rozpoznawanie, zapewnianie zasobów, regulowanie, odnoszenie się);
- 2) 8 spośród 12 komponentów (uwaga, uczenie się, siła charakteru, wiara w siebie, spokój, motywacja, odwaga, aspiracja).

Takie komponenty, jak: współczucie, wdzięczność, bliskość i szczodrość są ważne podczas kryzysu i spełniają w nim swoją rolę, natomiast nie muszą być bezpośrednio wykorzystane w zarządzaniu kryzysem. We wszystkich analizowanych definicjach rezyliencja zawiera cechy wytypowane i zakwalifikowane przez badaczy kompetencji do zarządzania kryzysem. Na tej podstawie opracowano autorską propozycję modelu kompetencji do zarządzania kryzysem, którą przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Autorski model kompetencji menedżerskich do zarządzania kryzysem



Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie

W Polsce dopiero od kilku lat podejmuje się próby analizy stanu wiedzy na temat kompetencji menedżerskich wykorzystywanych do zarządzania kryzysem. Zaproponowany w artykule model zawierający kompetencję-agregat rezyliencję wydaje się trafny i skupia najczęściej wskazywane umiejętności niezbędne w zarządzaniu kryzysem. Rezyliencja jest zatem rozumiana jako zagregowana kompetencja pomocna w zarządzaniu kryzysem skupiająca takie umiejętności i cechy, jak: nabywanie wiedzy; uwaga; siłę charakteru; motywację i wiarę w siebie; spokój; panowanie nad stresem i emocjami oraz odwagę i aspirację; wewnętrzną siłę umożliwiającą walkę z przeciwnościami; zdolność do odzyskiwania utraconych lub osłabionych sił, a także odporność na działanie czynników szkodliwych. Stąd

wynika, że menedżer posiadający kompetencję rezyliencja będzie potrafił zarządzać organizacjami w kryzysie. Tak przygotowany i przedstawiony model kompetencji menedżera do zarządzania kryzysem wymaga zweryfikowania w praktyce. Autorzy przewidują zatem kontynuację badań w tym obszarze.

Bibliografia

Dokumenty prawne

1. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym [Dz.U. 2007 nr 89, poz. 590 z późn. zm.].

Wydawnictwa zwarte

1. Armstrong M. [2016], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
2. Boyatzis R. [1982], *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, Wiley, New York.
3. Bugaj J. [2012], *Kluczowe kompetencje sprzedawcy: przypadek przedstawiciela medycznego*, „Problemy Zarządzania”, 10/1(1).
4. Bugaj J., Szarucki M. [2014], *Identyfikacja kluczowych kompetencji w misji uczelni publicznych*, w: *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
5. Drucker P.F. [1998], *Praktyka zarządzania*, wydanie II, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
6. Dubois D.D., Rothwell W.J. [2008], *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
7. Filipowicz G. [2019], *Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa.
8. Grocki R. [2020], *Zarządzanie kryzysowe dobre praktyki*, Difin, Warszawa.
9. Hanson R., Hanson F. [2018], *Rezyliencja. Jak ukształtować fundament spokoju, siły i szczęścia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
10. James E.J., Wooten L.P. [2005], *Leadership as (un)usual, How to Display Competence in Times of Crisis*, „Organizational Dynamics”, 34(2).
11. Kasiewicz S. [red.] [2011], *Zintegrowane zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
12. Kitler W. [2008], *System zarządzania kryzysowego w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego RP*, w: *Bezpieczeństwo narodowe i zarządzanie kryzysowe w Polsce w XXI wieku – wyzwania i dylematy*, red. T. Jemioła, K. Rejchel, WSIZiA, Warszawa.
13. Kurtyka M., Roth G. [2010], *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, wydanie II, CeDeWu, Warszawa.
14. Longenecker C.O., Neubert M.J., Fink L.S. [2007], *Causes and Consequences of Managerial Failure in Rapidly Changing Organizations*, „Business Horizons”, 50(2), March–April.

15. Oleksyn T. [2008], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer, Warszawa.
16. Oleksyn T. [2014], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wydanie III rozszerzone i zaktualizowane, Wolters Kluwer, Warszawa.
17. Orlińska-Gondor A. [2006], *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
18. Pawłowski J. [2002], *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa.
19. Pietrek G. [2018], *System zarządzania kryzysowego, diagnoza i kierunki doskonalenia*, Difin, Warszawa.
20. Pilżyś J. [2007], *Zarządzanie kryzysowe*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
21. Pochtowski A. [2003], *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
22. Pochtowski A., Miś A. [2000], *Modelowanie kompetencji kierowniczych w aspekcie kreowania kapitału ludzkiego w organizacji*, w: *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, red. B. Kożuch, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
23. Schiraldi R.G. [2019], *Siła rezyliencji: jak poradzić sobie ze stresem, traumą i przeciwnościami losu?*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
24. Sidor-Rządkowska M. [2006], *Kompetencyjne systemy ocen pracowników przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer, Warszawa.
25. Sienkiewicz Ł. [2013], *Pozyskiwanie pracowników w oparciu o kompetencje*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, red. Ł. Sienkiewicz, A. Jawor-Joniewicz, B. Sajkiewicz, K. Trawińska-Konador, K. Podwójcic, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.
26. Sienkiewicz P., Górny P. [2001], *Analiza systemowa sytuacji kryzysowych*, AON, Warszawa.
27. Sienkiewicz-Małyjurek K. [2015], *Skuteczne zarządzanie kryzysowe*, Difin, Warszawa.
28. *Słownik języka polskiego* [2005], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
29. Sobocka-Szczapa H. [2017], *Zarządzanie kompetencjami pracowników a kapitał intelektualny organizacji*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu, doskonałość w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 481. DOI: 10.15611/pn.2017.481.08.
30. Szczęsna A., Rostkowski T. [2004], *Zarządzanie kompetencjami*, w: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa.
31. Zakrzewska-Bielawska A. [2008], *Zarządzanie w kryzysie*, w: *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, red. I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki, C.H. Beck, Warszawa.
32. Ziarko J., Walas-Trębacz J. [2010], *Podstawy zarządzania kryzysowego, Część 1. Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.

Materiały internetowe

1. Alas R., Gao J., Vanhala S. [2010], *The Crisis Management in Chinese and Estonian organizations*, „Chinese Management Studies”, 4(1), s. 22, za: M. Michałowska, D. Stankiewicz, W. Danielak, *Zarządzanie sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie*, <http://ptezg.pl/Files/files/zn2/danielak.pdf>, dostęp: 2.02.2022.
2. Kasiewicz S., Lepczyński B., Górski P. [2021], *Zarządzanie ryzykiem jako wyzwanie strategiczne przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu*, w: *Zarządzanie ryzykiem jako wyzwanie strategiczne przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu*, red. S. Kasiewicz, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, http://bydgoszcz.pte.pl/pliki/2/1/IBnGR_Publikacja.pdf, dostęp: 3.02.2022.
3. Michałowska M., Stankiewicz D., Danielak W. [2015], *Zarządzanie sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, <http://ptezg.pl/Files/files/zn2/danielak.pdf>, dostęp: 2.02.2022.
4. Rakowska A. [2011], *Kryzysowe przywództwo, czyli kompetencje menedżerskie niezbędne w trudnych czasach*, „Organizacja i Zarządzanie”, 2(14), <http://oamquarterly.polsl.pl/wp-content/uploads/2018/01/01-Rakowska-KN14.pdf>, dostęp: 2.03.2022.
5. Wikipedia, *Rezyliencja*, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Rezyliencja>, dostęp: 12.01.2022.
6. Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie [Dz.Urz. UE 394/10, 2006/962/WE], <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=LT>, dostęp: 2.02.2022.

Resilience as a key element of managerial competences in crisis management

Summary

Crisis is a rare phenomenon, often analysed in the context of risk and uncertainty. It means impending danger, but also hidden opportunities. The unique ability to adapt to such a situation becomes indispensable for modern managers. Resilience is an aggregated competence that includes, among others, such skills and qualities as: mindfulness, strength of character, self-confidence, peace of mind, stress management skills, the ability to fight adversity, resistance to harmful factors. The aim of this article is to tackle two questions: 1) Does resilience enable managers to cope with a crisis in an organisation? 2) Can resilience become an element of a competency model of a modern manager? Based on the literature analysis on the subject, the competences of modern managers were presented and the concept of resilience was analysed. On this basis, an original managerial competence model for crisis management was developed. The article organises knowledge in the field of management and quality sciences as for managerial competences in crisis management. It also contains ideas helpful in the targeted development of managerial competences.

Keywords: resilience, competence model, managerial competences, crisis management
